

individuel. On cherche ainsi à aider le personnel à mieux répondre aux objectifs que nous nous sommes fixés collectivement.

## Objectif no 5

- **Le Collège doit créer un réseau de communication interne qui facilite les échanges entre tous les membres de l'organisation**

Tout le monde reconnaît maintenant la nécessité de faire circuler l'information et on a développé dans les collèges des systèmes très sophistiqués pour ce faire.

Je pense cependant qu'il faudra dépasser le cadre des structures formelles de communication pour favoriser de meilleurs rapports individuels, notamment entre les gestionnaires et le personnel. Des rapports personnels francs, cordiaux et fréquents favoriseront une plus grande collaboration dans nos entreprises. Ils permettront tant aux gestionnaires qu'aux employés de faire connaître leurs attentes, leurs difficultés et leurs préoccupations. De meilleures communications entre tous les individus de l'organisation ont une influence positive sur le climat de travail et amènent les partenaires à un degré de complicité suffisant pour réaliser, en équipe, les objectifs de l'organisation.

Au Collège, nous nous sommes davantage préoccupés de cette question ces dernières années. Nous rencontrons plus fréquemment les divers groupes (départements, services, syndicats, etc.) lors de réunions formelles, nous avons augmenté le nombre des activités à caractère social, les gestionnaires pratiquent la politique de la «porte grande ouverte» et j'insiste de plus pour qu'ils se rendent le plus souvent possible dans les unités de travail. C'est d'ailleurs la seule façon de finir par connaître les vrais problèmes et de recueillir des suggestions valables pour les régler.

Une telle attitude nous a permis d'améliorer le climat du Collège. Je suis persuadé que cette façon de faire a évité le pourrissement de plusieurs situations et nous a aidés à régler plusieurs problèmes. C'est exigeant pour les cadres en particulier qui doivent y consacrer beaucoup de temps; mais c'est par ailleurs combien valorisant.

## Conclusion

Je pourrais faire état des réalisations que notre modèle de gestion nous a permis de concrétiser. Mais je laisserai plutôt aux trois présidents des syndicats du Collège le soin de vous présenter leur point de vue sur les effets que ce programme a pu produire au Collège.

---

Communication de  
Réjean DELISLE

Président sortant du syndicat des professeurs  
Collège de la Région de l'amiante

---

C'est sûrement avec un certain malaise que je vous présente aujourd'hui cette communication. En effet, en tant que président sortant d'un syndicat de professeurs, affilié à la C.S.N. de surcroît, je risque d'être considéré par certains

comme un membre de l'engeance la plus ingrate qui puisse exister dans un collège. Toutefois, cette réticence est manifestement renversée par l'espoir que puisse être utile ce bref témoignage sur le climat d'entente qui existe entre l'administration, les professeurs et leur syndicat au collège de la Région de l'amiante.

Comment expliquer qu'on en arrive à s'entendre chez nous? Je ne peux pas répondre à cette question en présentant une formule miraculeuse qui s'appliquerait à un modèle de gestion théorique. Je tenterai uniquement, à l'aide d'exemples, d'expliquer comment ça se passe dans mon collège, et pourquoi, d'après moi, ça se passe comme ça.

Un bref retour sur la petite histoire du Collège m'apparaît opportun. Les relations entre les professeurs syndiqués et le directeur général (D.G.) précédant M. Lafleur avaient été ... houleuses. Pour en donner un aperçu, mentionnons que cet ex-D.G. avait eu la bonté, dans une déclaration fortement publicisée par le journal local, de dénoncer un groupe de professeurs qui, selon lui, ne préparaient rien de moins qu'une révolution marxiste grâce à leurs liens avec des pays communistes! Le ridicule ne tue pas mais peut entraver la carrière d'un D.G.

À son arrivée, le nouveau directeur général adopta une attitude ouverte et non menaçante qui faisait contraste avec celle de son prédécesseur. Une de ses premières initiatives consista à effectuer une vaste consultation portant essentiellement sur deux questions: Quels sont les problèmes rencontrés dans votre travail? Quelles solutions y verriez-vous? Le syndicat ne pouvait qu'encourager la participation à une opération dont les effets ne pouvaient être négatifs. Qui plus est, la mise en application de certaines des solutions suggérée donna la preuve que participer de bonne foi à une consultation menée par l'administration peut apporter des effets tangibles. Un exemple? Plusieurs professeurs s'étaient plaints de la lenteur du service de photocopie. Le Collège n'hésita pas à investir dans le personnel et l'équipement nécessaires pour limiter à 24 heures le délai maximal entre la remise d'un texte et sa reproduction en plusieurs exemplaires.

Un autre exemple typique de cette attitude d'ouverture et d'écoute réelle se manifesta lorsque commença la glorieuse époque des coupures budgétaires. Le directeur général rencontra, en petits groupes formés de membres de toutes les catégories de personnel, l'ensemble des gens travaillant au Collège. Il exposa clairement l'ensemble de la situation financière du Collège et demanda des hypothèses de solution aux problèmes identifiés. Cette façon d'agir contribuait à faire participer chacun au problème et à développer le sentiment d'appartenance à l'institution. De plus, certaines suggestions provenant du personnel furent appliquées avec profit: acheter un système téléphonique permettait d'économiser au moins 30 000 \$ annuellement; la création d'une fondation fut une autre suite heureuse de cette consultation.

L'attitude que je viens de décrire contribua aussi à réduire la méfiance de la partie syndicale envers les initiatives patronales. Le syndicat ne s'opposa donc pas à la formation d'un comité de travail visant à définir les grandes orientations du Collège. Ce comité utilisa les résultats d'une consultation générale pour préparer un avant-projet de texte, lequel fut ensuite soumis à la critique des départements et des différents groupes de personnel; il y eut finalement un large consensus sur un document décrivant les orientations du Collège. L'import-

ont permis de faire un constat fort intéressant: l'ensemble du personnel du Collège partageait déjà un certain nombre d'objectifs communs, avant même de les mettre par écrit; cependant le fait de participer à l'exercice de les formuler clairement a permis de se rendre compte du fait qu'on partageait ces objectifs. Et cette prise de conscience a elle-même contribué à éliminer certains préjugés auparavant possibles. En effet, si l'on partage réellement les mêmes objectifs quant à la formation de l'étudiant, l'épanouissement du personnel et l'implication dans le milieu, il devient difficile de percevoir les administrateurs comme de gros méchants qui veulent mettre des bâtons dans les roues, ou de percevoir les professeurs comme des paresseux qui cherchent la chicane ou se camouflent derrière une convention collective.

Ce respect entre les parties constitue aussi une condition facilitante lorsque se présente un problème, car il est inévitable qu'il y ait des situations conflictuelles. S'il y a, par exemple, peu de griefs déposés par les professeurs du Collège, c'est parce qu'il existe un haut degré de confiance dans la possibilité de trouver ensemble une solution satisfaisante aux problèmes. Les rares griefs officiellement déposés le sont généralement parce que la décision à prendre ne peut pas être prise localement. À cet égard, il est à noter que la convention collective n'est pas perçue comme un obstacle ou une barrière entre l'administration et les professeurs syndiqués; le plus souvent, elle agit comme un guide en garantissant des droits et devoirs; mais il arrive aussi qu'on la dépasse d'un mutuel accord lorsque nos objectifs le justifient. Par exemple, la convention prévoit le versement d'une prime aux responsables de la coordination départementale. Comme nous considérons que les gens concernés ont davantage besoin de temps que d'argent pour effectuer leur tâche, il a été convenu que cette prime soit transformée en Équivalent temps complet (E.T.C.) redistribué aux coordonnateurs lors de la répartition des ressources professorales entre les départements.

Parlant des départements, ceci m'amène à souligner un autre facteur qui, à mon avis, facilite le maintien d'un climat sain au Collège; il s'agit de la taille «humaine» des départements. À l'heure actuelle, un seul département au Collège (techniques infirmières) rassemble plus de 10 professeurs. Le fait d'appartenir à une entité identifiable à une seule discipline ou à un programme facilite le travail d'équipe mais aussi favorise l'établissement de liens informels. Je crois que la présence plutôt généralisée de ces liens entre les professeurs, mais aussi avec les membres de l'administration, permet des discussions franches et en profondeur lorsque surgit une difficulté. Entendons-nous bien! Les discussions informelles ne remplacent pas les lieux de discussion formels. D'ailleurs, chez nous, la Commission pédagogique et le Comité des relations du travail (C.R.T.) demeurent des instruments d'échanges fortement mis à contribution. Cependant, bien des malentendus, de fausses informations ou perceptions peuvent être éliminés par les contacts informels.

Ces contacts ont également comme effet de rapprocher les perceptions des administrateurs et des professeurs, ce qui favorise aussi un climat de collaboration réelle et fructueuse. Ainsi, lorsque s'annonça la récente visite du Comité d'étude sur la situation de la tâche des enseignants, il fut convenu de produire un mémoire conjoint, patronal-syndical. Un comité local paritaire fut formé et rédigea un mémoire à partir de textes soumis par l'administration et par chacun des départements.

Ce travail permet de constater que les perceptions des administrateurs et celles des enseignants sur ce qui constitue la tâche d'un professeur étaient effectivement fort rapprochées. En fait le mémoire produit ne constitue pas un compromis mais une vision partagée du problème, enrichie par deux perspectives complémentaires.

Le climat existant au Collège est aussi facilitant lorsque l'on doit traiter une question aussi délicate que l'évaluation du personnel enseignant. Il est clair que les professeurs et leur syndicat s'opposeraient farouchement à toute forme d'évaluation qui attaquerait leurs droits ou serait susceptible d'entraîner par exemple des rivalités entre collègues. Cependant une évaluation faite en vue d'améliorer la qualité de notre travail concorde avec nos objectifs. Cette évaluation peut aussi répondre au besoin exprimé par plusieurs professeurs de savoir comment leur travail est apprécié par l'administration. Aussi le syndicat a-t-il accepté, sans toutefois conclure une entente formelle à cet effet, que le directeur général rencontre chaque département pour exprimer comment l'activité professionnelle de ses membres est perçue par l'administration. Cette façon directe de faire, non écrite, comporte l'avantage que les éventuelles fausses perceptions puissent être corrigées sur place. Évidemment elle suppose aussi qu'il existe préalablement un climat de confiance et de respect entre les parties.

Le collège de la Région de l'amiante est-il donc le paradis? Cela froisserait l'humilité de trop de gens si je répondais «oui». En fait nous avons encore des problèmes; le type de fonctionnement que nous avons fourni des résultats fort satisfaisants mais il exige du temps et la participation de toutes les parties. Chez les professeurs, nous voyons apparaître des signes d'essoufflement ou même de «burn out»; il s'agit là d'un problème réel mais il est permis d'espérer y trouver une solution. En effet, ce problème n'est certainement pas causé chez nous par un climat conflictuel et nous pouvons compter sur la bonne foi des parties pour le résoudre ou du moins en limiter les effets.

J'aimerais maintenant résumer les principaux facteurs qui, selon ma perspective, expliquent le climat de relations de travail que nous vivons au Collège. Un premier élément me semble être l'attitude ouverte et transparente de l'administration en ce qui concerne les problèmes de gestion et ceux des professeurs dans l'exécution de leur tâche. Cette attitude est tellement intégrée aux moeurs locales que la moindre apparence de manquement à ce qu'elle implique serait considérée comme un péché grave. Cette attitude entraîne des comportements précis, comme de favoriser la libre circulation de l'information, susciter et prendre en compte les remarques ou suggestions du personnel ou des syndicats face aux problèmes rencontrés. Cette attitude entraîne également des comportements différents chez la partie syndicale, comportements essentiels au maintien d'un climat sain. Le syndicat doit admettre qu'il est possible de résoudre des problèmes sans passer par l'affrontement systématique; il ne s'agit pas pour lui de manifester une confiance aveugle mais de considérer que l'administration est aussi un interlocuteur valable dont les objectifs ne sont pas systématiquement opposés à ceux des syndiqués. À mon avis, de tels attitudes et comportements sont possibles lorsque l'on réalise que chaque partie est de bonne foi et que des objectifs communs sont vraiment partagés.

Vous n'avez sans doute trouvé rien de miraculeux dans ce que je viens de vous dire. Je vous en avais prévenus. Je considère toutefois avoir fait un effort honnête pour vous décrire

le climat de travail dans mon collège et je vous remercie de votre attention.

Communication de

**André GAMACHE**

Président du groupe des P.N.E.

Collège de la Région de l'amiante

## **LE RÔLE DES PROFESSIONNELS NON ENSEIGNANTS... UN PARTENARIAT QUI SE CONSOLIDE**

Il me fait plaisir, en tant que président du groupe des professionnels non enseignants (P.N.E.) du collège de la Région de l'amiante, de venir aujourd'hui vous faire part du contexte dans lequel les P.N.E. évoluent dans leur milieu de travail qu'est le collège de la Région de l'amiante.

Historiquement, soit depuis 1969-1970 jusqu'à 1977-1978, les P.N.E. au Collège se limitaient davantage aux tâches spécifiques pour lesquelles l'établissement requérait leurs services.

Quoi qu'empreints d'une certaine variation quant à leur engagement au niveau institutionnel, notamment au gré du modèle de gestion de personnel appliqué par leur supérieur à l'époque, les P.N.E. ne se sentaient pas guidés par des orientations institutionnelles définies et encore moins concernés par la gestion de cette maison d'éducation de niveau supérieur.

Même si le climat de travail demeurait malgré tout intéressant à cette période, l'arrivée de nouvelles figures vers la fin des années soixante-dix, en particulier à la direction générale, devait générer une approche différente notamment en ce qui avait trait à la gestion même des ressources humaines. Des résultats intéressants en ont découlé et c'est ce que, modestement, je vous livrerai en quelques minutes.

Dans des établissements de taille relativement petite, chacun des membres de l'organisation peut se voir élargir ses tâches mais également ses responsabilités; cette situation est souvent le propre des établissements où les tâches notamment du personnel de niveau intermédiaire tendent non pas vers la spécificité absolue, compte tenu du nombre limité de personnel, mais plutôt vers l'élargissement des fonctions dans un service donné.

L'attitude positive du groupe des P.N.E. envers le Collège n'est donc pas étrangère à cette possibilité de participation grandissante de plusieurs de ses membres dans la gestion, bien sûr, plus spécifique de leur service, mais, par surcroît, dans celle de tout l'établissement et ce, sous différents aspects.

Participant d'autre part à l'élaboration des grandes orientations du Collège, les P.N.E. ne peuvent être que partie prenante aux objectifs qui les sous-tendent d'autant plus que la nature de leur travail et les responsabilités qui en incombent sont, généralement, intimement liées à ces buts.

Chacun, dans les interventions qu'il a à mener soit auprès de la population étudiante ou dans le contexte d'un service support à l'organisation, se reconnaît comme un maillon important de la chaîne puisque ses actions sont concertées en vue de l'atteinte des objectifs institutionnels.

S'établit donc ainsi une ramification qui, décentralisant harmonieusement divers éléments de gestion, a comme consé-

quence avouée l'implantation d'une véritable situation de partenariat dans le milieu.

S'ajoute à ce rôle établi des P.N.E. dans l'établissement et, mentionnons-le, non revendiqué depuis par la direction, un sentiment partagé d'appartenance et, n'hésitons pas à le dire, de fierté. Ce lien véritable au milieu de travail génère rapidement des dividendes dont l'organisme peut bénéficier largement, on s'en doute bien.

S'installe alors, à travers les différentes hiérarchies propres à chacun des groupes, un climat de collaboration, de complémentarité et de confiance tant au niveau des employés eux-mêmes qu'avec la direction. Il ne s'agit surtout pas ici de jeter de la poudre aux yeux à ceux qui veulent bien m'entendre: la situation décrite par ces propos tient lieu d'un réalisme vérifiable quotidiennement, même à l'échelon de l'individu.

Ce n'est pas tout. Il ne suffit pas seulement de se doter d'objectifs institutionnels auxquels ont souscrit les groupes de personnes, non plus de retourner à la base différents éléments de gestion; le souci d'une gestion de haut niveau orchestrée véritablement en fonction des orientations déjà définies jumelées à des choix d'actions «connus et partagés» invite encore davantage au maintien d'un climat de confiance et de participation.

Les P.N.E., à leur tour, n'ont jamais cessé de reconnaître cette attitude de franchise du Collège et la volonté arrêtée de ce dernier de profiter, à bon escient, des avantages liés à une telle complicité.

Sans pour autant garantir systématiquement notre accord lors de nouvelles visées du Collège de même que sur les moyens retenus pour les réaliser dans l'avenir, les P.N.E. ont toujours cherché à faire valoir leur point de vue, quel que divergent qu'il devait être, de façon constructive et campé dans un esprit de collaboration indéniable.

Ces prémisses qui vous sont transmises succinctement nous ont permis d'asseoir les motifs d'un geste reconnu comme historique dans le milieu collégial public. En 1987, le groupe des P.N.E. du collège de la Région de l'amiante choisissait d'amorcer l'étude d'un texte tenant lieu de proposition d'une convention collective locale tel que cela est permis par la loi.

Malgré les interventions et les mises en garde des instances syndicales extérieures pour ne pas amorcer de tels pourparlers avec notre employeur local, les P.N.E. choisissaient délibérément de tenter l'expérience de cette négociation interne. Toujours fort respectée toutefois des autres groupes de P.N.E. de collège, notre démarche, pour le moins innovatrice, servirait sûrement, nous disions-nous, de repère lorsqu'il s'agirait d'évaluer les conséquences d'une telle option.

Avec un langage simple, une approche sereine et franche, des idées parfois novatrices, les parties consacrèrent l'équivalent de trois jours de rencontres et d'échanges qui finalement nous conduisaient à un texte d'entente reconnu tant par le Collège que par le groupe des P.N.E.

Certains pourraient penser que, pour en arriver à un tel «exploit», le prix à payer pour le Collège a dû être considérable. Tel n'est pas le cas. Les P.N.E. ne voyaient pas là une occasion rêvée pour profiter indûment d'une attitude progressiste de leur employeur.

L'optique était axée davantage vers l'opportunité d'ajuster, en fonction d'une réalité locale, certains aspects de notre convention collective. Les paramètres sous-jacents aux demandes des P.N.E. s'inscrivaient notamment dans un contexte

d'enrichissement des moyens à privilégier pour améliorer la situation de l'individu face à son environnement professionnel de travail:

- ajouter des ressources financières au perfectionnement collectif;
- dégager une procédure adaptée aux caractéristiques du milieu lors de mutations de personnel;
- favoriser l'accessibilité rapide au congé sans solde par une réduction des délais lors de la demande;
- rémunérer le temps supplémentaire selon les désirs du P.N.E. (argent-temps);
- reconnaître, en partie, la vacation lors de déplacements par l'ajout de trois jours de congé en guise de compensation;
- traiter, chaque fois que la situation le permet, les éventuelles plaintes et mesures disciplinaires avec un plus grand souci de confidentialité;
- enrichir le rôle du Comité des relations de travail (local).

Tout le contexte dans lequel évolue ce groupe de personnel ne peut donc être caractérisé que par des évaluations globales fort positives. Les conséquences, quant à elles, sont des plus profitables pour l'établissement car les P.N.E. visent notamment:

- qualité dans le travail;
- assiduité professionnelle;
- participation au développement;
- participation aux divers comités locaux, régionaux et provinciaux.

Ces propos ne se veulent pas être le modèle absolu de partenariat entre l'employeur et un groupe d'employés. Il est possible qu'il existe, et j'en suis convaincu, d'autres approches qui fassent que, dans les collèges, l'on obtienne des résultats fort avantageux et dignes de mention tant dans le fonctionnement que dans le développement.

Le modèle, brièvement décrit ici, est issu de principes fort simples, connus de tous mais dont l'essence même semble plus difficilement applicable notamment lorsqu'il impose des actions concrètes; ce modèle est basé sur la communication entre les parties, sur le goût d'en arriver à des ententes à tout point de vue, sur la capacité de repenser une opinion, une demande ou une exigence, sur la recevabilité des demandes, de part et d'autre, sur le respect par les P.N.E. de principes de gestion dont se prévaut le Collège; liés aux énoncés précédemment cités, ces éléments font que, chez nous, au collège de la Région de l'amiante, les P.N.E. ont pu jusqu'à maintenant participer, à l'avantage de tous, à l'organisation, son fonctionnement, son développement et ses orientations futures.

Nous sommes tout de même conscients que, même chez nous, il peut y avoir, dans certains cas, des éléments sur lesquels les parties pourraient améliorer leurs échanges et par conséquent, pour les P.N.E., leur participation. Je vous en décris un à titre d'exemple.

Comme nous le savons tous, il n'est pas rare de constater que, tant chez l'individu qu'au sein d'une organisation, nous ayons à faire face à une situation décrite communément par l'expression: «avoir les défauts de ses qualités».

C'est ainsi que dans un contexte d'ensemble, les P.N.E. chercheront davantage à participer ou du moins à échanger sur les orientations annuelles de gestion, là où nous nous considérons comme étant moins présents comme groupe. Les impératifs liés à nos tâches quotidiennes font que nous délaissions,

peut-être inconsciemment, cet aspect de notre participation à la gestion. Si nous devons, les P.N.E., nous donner un objectif pour les années à venir, ce pourrait être celui-là même qui serait retenu. Il n'en demeure pas moins que, selon les fonctions qu'ils occupent au Collège, certains d'entre nous, bien sûr, peuvent être informés, à tout le moins. En vous disant cela, je suis déjà convaincu qu'il nous soit possible de cheminer en ce sens.

Il en est donc ainsi de la conjoncture dans laquelle les P.N.E. oeuvrent au collège de la Région de l'amiante.

Je ne prétends évidemment pas que ce sentiment et cette réalité d'appartenance et de participation des P.N.E. au Collège soient exclusifs à cet établissement, mais il m'apparaît que les principes directeurs qui les sous-tendent méritent d'être, à tout le moins, entendus.

---

Communication de

**Claude MERCIER**

Président du syndicat des employés de soutien

Cégep de la Région de l'amiante

---

## **POUR DES RELATIONS DE TRAVAIL HARMONIEUSES**

Ceux qui m'ont précédé vous ont parlé de planification, de consultation, de participation, etc. Tout ça c'est très bien, très beau, mais pendant que l'on planifie, que l'on consulte et que l'on gère, bref, que l'on entretient sa «réunionite», il y a ceux qui font fonctionner le collège, c'est-à-dire les employés de soutien.

Ça vous fait sourire? Je vais vous en donner un seul exemple. Beaucoup de dirigeants de collège de la province sont réunis ici même depuis deux jours. Je suis persuadé que tous les services de tous les collèges fonctionnent à plein régime. Essayez de réunir, la semaine prochaine, la majorité des employés de soutien de collège dans un même endroit et essayez, en même temps, de donner tous les services. Je vous laisse le soin de tirer vous-mêmes la conclusion qui s'impose.

Demeurons quand même sérieux. Mes trois prédécesseurs vous ont parlé de participation et d'implication pour leur groupe respectif. Il est évident que cette participation existe aussi chez le personnel de soutien mais à un degré beaucoup moins élevé. Cela est dû à la fois aux tâches propres au personnel de soutien, qui sont très souvent des tâches d'exécution des décisions prises par l'administration ou encore des tâches journalières ou même routinières qui permettent aux différents services de fonctionner normalement. Cela est aussi dû à la formation académique des employés de soutien qui est généralement moins élevée que celle des autres catégories de personnel des collèges.

Tout ça n'empêche pas les individus intéressés de donner leur avis lors des consultations qui ont lieu sur différents sujets. Des individus participent aussi à certaines activités pour lesquelles ils ont un intérêt particulier. Par exemple, un secrétaire a participé à un comité chargé de déterminer de quelle façon se ferait la reconnaissance de l'excellence chez les étudiants. D'autres personnes participent à des comités de sélection non seulement pour le groupe de soutien, mais aussi pour les groupes professionnel et cadre.